

MANAJEMEN KONFLIK DI *COMMUNITY LIASON OFFICER*

PT. FREEPORT INDONESIA

(Studi Kasus Penanganan Konflik *Illegal Spanner* di Area *Jobsite*

PT. Freeport Indonesia)

Ni Kadek Maretha Irianti Lestari / Ike Devi Sulistyaningtyas

Program Studi Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Jl. Babarsari No. 6 Yogyakarta 55281

Abstrak

Dalam hidup berhubungan antara organisasi dengan publiknya sebuah konflik tidak dapat dihindari. Konflik yang tidak ditangani dengan baik akan memberikan dampak yang negatif. Lebih jauh tulisan ini memberikan gambaran mengenai upaya yang ditempuh oleh organisasi dalam rangka melakukan manajemen atas sebuah konflik yang terjadi. Mencermati komunikasi yang dilakukan selama proses negosiasi menjadi hal yang penting karena akan mempengaruhi hasil akhir dari serangkaian proses manajemen konflik.

Keywords: Konflik, manajemen konflik, negosiasi, komunikasi

A. Latar Belakang

PT. Freeport Indonesia (FI) merupakan salah satu perusahaan tambang yang beroperasi di Indonesia. Dalam serangkaian kegiatan tambang yang dilakukan oleh PTFI pada akhirnya akan menghasilkan limbah berupa SIRSAT (Pasir Sisa Tambang). SIRSAT ini diketahui masih mengandung butiran-butiran emas dan

kini dimanfaatkan oleh sekitar 10.000 orang (arsip CLO) untuk diolah melalui proses dulang demi mendapatkan emas dari SIRSAT tersebut. 10.000 orang tersebut dikenal sebagai *illegal spanner* (pendulang liar), dikatakan illegal karena mereka merupakan non-karyawan yang masuk ke area perusahaan tanpa izin, selain itu mereka sering melakukan tindakan kriminal di area dulang terhadap sesama pendulang maupun karyawan PTFI.

Letak geografis pendulang yang berada dekat bahkan di area operasi perusahaan membuat PTFI memasukan pendulang liar sebagai salah satu komunitas mereka. Dalam hidup bertetangga, konflik kerap kali mewarnai hubungan antara keduanya. Konflik menurut Wirawan adalah proses pertentangan yang diekspresikan diantara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik (Wirawan, 2010:5). Konflik dapat muncul akibat berbagai faktor baik langsung maupun tidak langsung. Sebuah konflik pada dasarnya bersifat merusak oleh sebab itu perlu ditangani dengan baik agar tidak merusak hubungan antara PTFI dengan pendulang liar. Dalam menangani konflik dikenal istilah manajemen konflik. Manajemen konflik adalah proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan (Wirawan, 2010:129).

B. Tujuan Penelitian

Lebih jauh penelitian ini dilakukan untuk mengetahui manajemen konflik yang dimiliki oleh PTFI dalam hal ini *Community Liason Officer* (CLO) sebagai unit yang memegang tanggung jawab untuk menangani bilamana terjadi konflik antara PTFI dengan pendulang liar. Peneliti merasa tertarik untuk mengetahui manajemen konflik yang dimiliki oleh CLO karena bagi peneliti bukanlah hal yang mudah untuk menangani konflik yang terjadi antara sebuah perusahaan dengan komunitasnya. Lebih lagi karena PTFI merupakan sebuah perusahaan dengan komunitas yang masih kental dengan aspek budaya yang terdapat didalamnya sehingga manajemen konflik yang dilakukan tentunya berbeda dengan perusahaan yang berada di lokasi lainnya.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan lima orang narasumber, ditemukan beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya konflik antara PTFI dengan pendulang liar. Penyebab-penyebab tersebut antara lain adalah; rendahnya pendidikan pendulang, budaya kekerasan, kebiasaan perang suku, orientasi uang, perebutan lokasi dulang, kecemburuan tinggi dan faktor-faktor lainnya. Konflik yang terjadi di lapangan memang didominasi oleh konflik internal antara sesama pendulang namun PTFI pada akhirnya turut menerima dampak dari konflik tersebut. Dampak-dampak dari konflik tersebut antara lain adalah kerusakan alat milik PTFI sampai pada penahanan alat sehingga operator tidak dapat bekerja. Pendulang-pendulang liar kerap bertindak anarkis di lokasi dulang sehingga membutuhkan penanganan konflik yang sifatnya responsif agar tidak

memberikan mencegah dampak meluas sampai pada terganggunya aktivitas perusahaan.

C. Hasil

Dalam menangani konflik yang terjadi antara PTFI dengan pendulang liar, PTFI telah membentuk sebuah tim yakni Tim Gugus Tugas. Tim Gugus Tugas adalah tim yang sengaja dibentuk untuk bertindak responsif bilamana terjadi konflik atau muncul gejala-gejala konflik antara PTFI dengan pendulang liar maupun konflik antara sesama pendulang liar yang berpotensi mengganggu aktivitas perusahaan. Selain membentuk Tim Gugus Tugas, CLO telah membuat sebuah alur manajemen konflik yang digunakan sebagai pedoman bilamana terjadi konflik antara keduanya.

Alur manajemen konflik yang dimaksud berisi tahapan-tahapan yang dapat ditempuh sebagai acuan bagi staff yang sedang menangani konflik. Alur dimulai dari penerimaan laporan adanya konflik maupun gejala konflik dari *Security and Risk Management (SRM)*, *Volunteer Liason Officer (VLO)* dan *Tailing and River Management Project (TRMP)*. Setelah menerima laporan dari ketiga pihak tersebut CLO kemudian mengadakan meeting dengan Tim Gugus Tugas. Dalam meeting dibahas mengenai konflik dan perencanaan langkah-langkah yang akan diambil untuk menyelesaikan konflik. Tahapan kemudian dilanjutkan dengan turun ke lapangan untuk menggali informasi dari pihak yang berkonflik sekaligus mencari tahu *key person* dari konflik tersebut. Negosiasi kemudian dilakukan dengan mereka yang dianggap sebagai *key person* dengan melakukan pendekatan budaya.

Negosiasi yang dilakukan antara CLO dengan pendulang liar menjadi fokus penelitian karena peneliti pada kesempatan ini ingin mengetahui bagaimana upaya negosiasi yang dilakukan oleh CLO dalam rangka membawa kedua pihak yang berkonflik sampai pada titik damai. Dalam melakukan negosiasi CLO sebagai perwakilan dari PTFI mencoba untuk membuka komunikasi yang sifatnya dua arah. Ini dilakukan untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan dari pendulang. Disisi lain negosiasi perlu dilakukan oleh CLO karena pendulang kerap kali menuntut hal-hal yang dianggap tidak masuk akal terutama yang berkaitan dengan materil. Hal ini membuat negosiasi menjadi cara yang digunakan untuk melakukan tawar-menawar dengan pendulang agar opsi damai dapat ditempuh dengan sebisa mungkin tidak merugikan kedua pihak yang berkonflik.

Dalam melakukan negosiasi CLO tidak melakukan negosiasi dengan seluruh pihak yang terlibat dalam konflik. Negosiasi hanya dilakukan dengan mereka yang dianggap sebagai *key person* saja karena bagi CLO bukanlah hal yang mudah untuk melakukan negosiasi dengan banyak “kepala” karena menyatukan semakin banyak pikiran merupakan hal yang rumit. Dalam satu sisi pendulang merasa bahwa merupakan sebuah hal yang wajar apabila mereka mematok permintaan yang tinggi bagi PTFI karena itu bukanlah merupakan jumlah yang besar bagi perusahaan tambang raksasa seperti PTFI. Di sisi lain, PTFI merasa bahwa permintaan tersebut berlebihan karena PTFI dalam hal ini telah membiarkan pendulang untuk melakukan aktivitas di area yang tidak seharusnya dimasuki oleh mereka yang bukan karyawan PTFI.

Negosiasi yang dilakukan oleh PTFI juga bersifat pendekatan budaya. Pendekatan budaya ini bukan tanpa alasan melainkan karena aspek budaya yang masih kental bagi masyarakat yang ada disana. Ini menjadi alasan dari jumlah staff CLO yang di dominasi oleh masyarakat tujuh suku asli Mimika. Staff yang akan menjadi agen untuk berkonflik adalah staff yang memiliki latar belakang suku yang sama dengan *key person*. Ini dilakukan karena dengan saling memahamai latar belakang dan karakteristik maka akan mempermudah jalannya proses negosiasi. Beberapa poin pesan yang diungkapkan oleh CLO adalah mengenai kebijakan PTFI yang telah membiarkan pendulang untuk melakukan aktivitas di area perusahaan, hal tersebut di lakukan dengan syarat pendulang wajib menjaga lokasi dulang agar tetap kondusif. Poin pesan lain yang dikemukakan adalah bilamana ada alat milik pendulang yang rusak karena tergilas alat milik PTFI hal tersebut meupakan resiko dari pendulang. Ini dikarenakan lokasi yang digunakan oleh untuk melakukan kegiatan mendulang liar merupakan lokasi kerja dari TRMP.

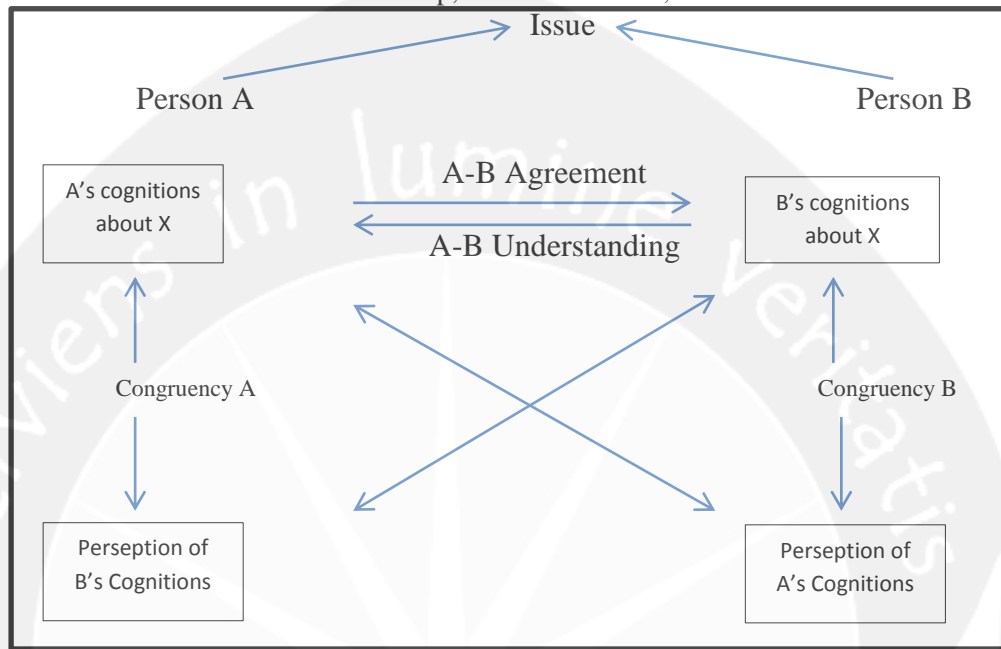
Negosiasi yang dilakukan tidak jarang juga melibatkan pihak-pihak lain seperti kepala suku, tokoh adat maupun tokoh agama. Melibatkan pihak ketiga merupakan langkah yang ditempuh bilamana negosiasi yang dilakukan antara kedua pihak belum menemukan titik damai. Kepala suku, tokoh adat dan tokoh agama memiliki simbol kedudukan yang lebih tinggi di masyarakat oleh sebab itu dengan dilibatkannya pihak ketiga peluang berhasilnya negosiasi menjadi lebih besar.

D. Analisis

PT. Freeport Indonesia sebagai perusahaan tambang multinasional perlu membangun hubungan dengan berbagai pihak termasuk komunitas. *Illegal spanner* atau pendulang liar merupakan salah satu komunitas yang hidup berdampingan dengan PTFI meskipun sesungguhnya kehadirannya tidak dikehendaki oleh PTFI karena kerap kali menimbulkan masalah. Hubungan antara keduanya sebagai organisasi dan komunitas kerap kali diwarnai oleh munculnya konflik. Leslie Baxter dan Barbara Mantgomery melalui teori Dialektika Relasional menyatakan bahwa sebuah hubungan dicirikan dengan adanya ketegangan-ketegangan yang berkelanjutan antara impuls-impuls yang kontradiktif. Ketegangan-ketegangan ini muncul karena adanya perbedaan keinginan dari masing-masing pihak yang menjalani hubungan tersebut.

PTFI dengan pendulang liar dalam hubungannya sebagai organisasi dan komunitas mengalami hal yang sama. Keduanya memiliki keinginannya masing-masing dalam banyak hal seperti PTFI menginginkan terciptanya lokasi dulang yang kondusif namun disisi lain pendulang menginginkan kegiatan operasi perusahaan tidak mengganggu kegiatan dulang yang mereka lakukan. Keinginan-keinginan ini membuat ketegangan antara keduanya menjadi tidak terelakkan. Fakta bahwa hubungan keduanya kerap diwarnai oleh ketegangan memang telah dimulai sejak kehadiran pendulang di area *jobsite* PTFI, hal ini juga telah dinyatakan dalam asumsi ketiga dari teori yang menyebutkan bahwa kontradiksi merupakan fakta fundamental dalam hidup berhubungan.

Gambar 1
Model Of Coorrientation
 Sumber: Cutlip, Center & Broom, 2009:223



Cutlip, Center dan Broom dalam bukunya yang berjudul *Effective Public Relations* telah memuat sebuah bagan yang diberi nama Model of Coorrientation. *Model of coorientation* adalah gambaran ideal atas langkah-langkah yang perlu diambil bilamana dua pihak dihadapkan pada isu yang sama. Keduanya memiliki pemahaman berbeda dalam mekanai sebuah isu. PTFI mengharapkan pendulang untuk tidak beroperasi di area perusahaan karena merupakan perbuatan yang melanggar hukum, atau setidaknya pendulang dapat mengikuti aturan yang telah ditetapkan sedangkan pendulang menginginkan kehadiran mereka dapat diterima di area perusahaan agar dapat terus mendulang karena hal itu sudah menjadi mata pencaharian mereka. Sayangnya, pendulang kerap kali melanggar aturan yang telah ditetapkan. Tidak jarang juga konflik antara sesama pendulang muncul sehingga pada akhirnya perusahaan terkena dampak dari konflik internal tersebut.

Pemahaman keduanya menurut *model of cororientation* perlu disepakati dan saling dimengerti oleh kedua pihak. Tahap ini merupakan tahap yang penting karena menjadi penentu untuk tahap selanjutnya yakni *congruency* agar masing-masing pihak dapat mempersepsikan pemahaman dari pihak yang lainnya. Pada kenyataannya, dalam berbagai kasus yang dihadapi oleh PTFI dan pendulang liar, proses ini tidak berjalan dengan baik. Seorang individu memiliki pengalaman, keyakinan dan latar belakang yang berbeda dengan individu lainnya. Hal ini membuat cara mereka dalam memaknai sebuah masalah berbeda pula karena dapat dipengaruhi oleh pengalaman, keyakinan dan latar belakang tersebut. Disisi lain, individu juga melakukan interaksi dengan individu lainnya oleh sebab itu pemahaman yang sama dan saling pengertian satu dengan yang lain menjadi sebuah hal yang mutlak untuk hadir dalam interaksi antara keduanya.

Diagram tersebut menunjukkan bahwa apabila dihadapkan dalam sebuah isu yang sama, pemahaman seseorang dengan yang lainnya dapat saja berbeda seperti yang ditunjukkan oleh *person A* dan *person B*. Idealnya, kedua orang tersebut akan saling membicarakan perbedaan pemahaman atas isu tersebut untuk menghasilkan adanya kesepakatan dan saling pengertian. Saling pengertian dan kesepahaman tersebut kemudian akan melahirkan kongruensi antara keduanya sehingga *person A* dapat mempersepsikan pengertian dari *person B* dan sebaliknya.

PTFI dan pendulang liar merupakan dua pihak yang seringkali diperhadapkan pada sebuah isu yang sama salah satunya mengenai kegiatan mendulang liar. PTFI memaknai kegiatan mendulang sebagai sebuah kegiatan yang mengganggu ketertiban dan melanggar hukum karena memasuki area perusahaan tanpa ijin

namun pendulang memaknai hal tersebut sebagai mata pencaharian utama mereka dan bukanlah sebuah hal yang melanggar hukum karena mereka terutama *camp owner* merasa memiliki hak ulayat atas lokasi tersebut. Perbedaan pemaknaan dari masing-masing pihak ini tidak disertai dengan komunikasi yang bertujuan untuk menghadirkan kesepakatan dan saling pengertian oleh kedua pihak sehingga menjadi tidak kongruens satu dengan yang lainnya.

Dalam konflik internal antara sesama pendulang terjadi juga demikian. dua kubu yang pada akhirnya saling berkonflik biasanya datang dari suku yang berbeda. Keduanya tentu memiliki latar belakang, kebiasaan dan adat istiadat yang berbeda. Keduanya kerap diperhadapkan pada isu yang sama di lokasi dulang, namun karena kedua pihak datang dari suku yang berbeda dengan latar belakang yang turut berbeda maka pendulang A memiliki pemaknaannya sendiri, demikian juga pendulang B. Karena tidak ada komunikasi yang terjalin antara keduanya maka kesepakatan dan saling pengertian seperti yang digambarkan dalam teori menjadi hal yang nihil. Komunikasi untuk menghasilkan kesepahaman dan saling pengertian yang nihil tersebut kemudian membuat keduanya tidak dapat mempersepsikan makna dari masing-masing pihak. Hal ini kerap terjadi di lokasi dulang dan menimbulkan konflik antara keduanya. Konflik yang biasanya muncul adalah penahanan alat milik PTFI karena secara tidak sengaja menggilas atau merusak alat milik pendulang, perang suku, perebutan lahan dulang, pemalangan jalan dan lain sebagainya.

E. Kesimpulan

Berdasarkan alur manajemen konflik yang dimiliki PTFI, terdapat beberapa tahapan yang masih memerlukan perbaikan. Perbaikan ini dibutuhkan agar membuat alur menjadi semakin efektif digunakan dalam proses manajemen konflik. Selain itu, Dalam menjalankan alur manajemen konflik terdapat Tim Gugus Tugas namun tim ini hanya bekerja saat konflik terjadi dengan porsi kerja yang didominasi oleh CLO padahal tim dibentuk guna membantu CLO menangani konflik. Kehadiran tim merupakan hal yang baik karena jumlah staf illegal spanner yang minim namun sayangnya kehadiran tim kurang dimanfaatkan dengan baik sehingga tugas manajemen konflik masih didominasi oleh CLO padahal konflik yang terjadi dilokasi dulang banyak terjadi. Terlihat dari alur manajemen konflik milik CLO yang menunjukkan bahwa Tim hanya dilibatkan pada saat meeting guna menetapkan daftar rencana manajemen konflik.

Dalam mengelola konflik, CLO telah membuat alur manajemen konflik. Alur manajemen konflik ini dinilai belum efektif karena masih mengandalkan bantuan materil yang diberikan bukan pada komunikasi yang dibangun demi mencegah dan menanangani konflik. Keterbatasan jumlah staf di divisi illegal spanner menjadi salah satu faktor lemahnya komunikasi yang dibangun antara CLO dengan pendulang sehingga dalam beberapa kesempatan perlu untuk melibatkan staf dari divisi lain padahal alur ini tidak disosialisasikan kepada seluruh staf CLO.

Dalam melakukan manajemen konflik atas konflik yang terjadi antara PTFI dengan pendulang liar CLO perlu untuk meningkatkan aspek komunikasi antara

keduanya seperti menjalin komunikasi yang mendalam bukan hanya pada saat terjadi konflik. Selama ini komunikasi antara keduanya memang telah dibangun namun kurang dimanfaatkan dengan baik untuk melakukan manajemen konflik. Koordinasi yang baik antara staf CLO juga perlu ditingkatkan mengingat bahwa seluruh staf seringkali turut terlibat dalam proses manajemen konflik maka alur sebaiknya diketahui oleh seluruh staf agar tidak terjadi pelanggaran prosedur dalam manajemen konflik.

CLO perlu memperbaiki tahapan-tahapan yang terdapat dalam alur manajemen konflik yang telah dibuat agar alur tersebut menjadi efektif digunakan dalam proses manajemen konflik. Koordinasi yang baik juga perlu ditingkatkan dengan seluruh bagian dari Tim Gugus Tugas agar kehadiran tim menjadi lebih efektif sehingga dapat mengurangi kerja dari CLO karena masih banyak tanggung jawab lain menjadi tugas dari CLO. Selain koordinasi juga diperlukan pembagian tugas yang jelas bagi CLO dan seluruh bagian dari tim agar tidak ada tumpang tindih pekerjaan yang terjadi khususnya dalam proses manajemen konflik yang terjadi antara PTFI dengan pendulang liar. Mengingat bahwa CLO memiliki tugas untuk membina hubungan bukan hanya dengan pendulang namun juga dengan komunitas lain.

Demi membangun komunikasi yang baik dan memaksimalkan proses manajemen konflik CLO juga perlu untuk menambah stafnya. Penambahan sumber daya manusia ini diperlukan karena jumlah pendulang yang meningkat setiap tahunnya sehingga banyak persoalan yang terjadi di lokasi dulang. Persoalan-persoalan ini tentunya tidak dapat diselesaikan dengan baik oleh hanya

dua orang staf yang berada di divisi *illegal spanner* sehingga penambahan jumlah staf menjadi sangat dibutuhkan.

F. Daftar Pustaka

Arsip CLO Lowland PT. Freeport Indonesia

Cutlip, Scoot M., AllenH. Center, Glenn M. Broom. 2009. *Effective Public Relations. Tenth Edition*. New Jersey. Pearson.

Rahim, Afzalur. M. 2011. *Managing conflict in organization. Fourth edition*. Books.Google.com.

Richard West, Lynn H. Turner. 2008. *Pengantar teori komunikasi analisis dan aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika

Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika.